الشراكة بين القطاعين العام والخاص كآلية لدفع عملية الاستثمار

Public-Private Partnership as a Mechanism for Promoting Investment

*بوعنان ليندة، أستاذ مساعد أ
جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر
linda.bouanane@univ-msila.dz

تاريخ الارسال: 2025/08/31	تاريخ القبول: 2025/12/15	تاريخ النشر: 2025/12/29

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية الى التعرف على آلية الشراكة بين القطاعين العام والخاص وعلاقتها بالاستثمار عبر تبيان جوانب تفصيلية عن عملية الشراكة بين القطاعين من حيث المعاني والأنواع والمزايا، وعملية الاستثمار أيضا من المفهوم والأنواع والمبادئ، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لاستخراج الاشتراكات بين عمليتي الاستثمار والشراكة بين القطاعين. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشراكة بين القطاعين كانت نتاج ظروف وأسباب وأنها تلتقي والاستثمار في علاقة متداخلة ومتشابكة في نقاط عديدة أهمها أن الشراكة في حال نجاحها تساعد على جلب ودفع الاستثمار، وغاية مشتركة هي تحقيق أهداف أوسع للتنمية.

الكلمات المفتاحية: الشراكة بين القطاع العام والخاص؛ الاستثمار؛ القطاع (الشريك) العام؛ القطاع (الشريك) الخاص.

***المؤلف المرسل:** بوعنان لندة

Abstract:

This research paper aims to examine the Public-Private Partnership (PPP) Mechanism in its relationship to investment, focusing on partnership concepts, principles, types, and privileges. The descriptive-analystical method has been used to identify the patterns of PPP in relation to different principles and forms of investment, emphasizing their shared purposes and point of convergence. The findings conclueded that PPP was the result of certain condutions and factors, and that it intersects with investment in an overlapping relationship at many points, most importantly, a successful partnership helps attract and promote investment, with the shared ultimate purpose of achieving boarder development goals.

Keywords: Public-Private Partnership; Investment; Public Sector; Private Sector.

مقدمة:

يعد موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص من المواضيع التي تلقى إهتماما كبيرا من الباحثين في ميادين العلوم الاقتصادية والعلوم السياسية والادارة، وهذا لما يحتله القطاع العام من مكانة سياسية خاصة فهو دليل وجود الدولة وأداتها في تنفيذ سياساتها وتلبية احتياجات مواطنيها، ومن جهة القطاع الخاص الذي له مكانة هامة في نتشيط الاقتصادات وما يعكسه من تفوق في مجال التمويل والتسيير الجيد والسرعة والكفاءة.

وبين قدرة القطاع الخاص خوض وتحمل المخاطرة في عملية الاستثمار والابقاء على دور القطاع العام الكبير في إنشاء وإدارة المشاريع خاصة ما تعلق بالبنية التحتية والأساسية وتسيير المرافق العامة، تبرز أهمية خلق أسلوب جديد يجمع بين مزايا القطاعين في شراكة تدير وترافق المشاريع الاستثمارية وتسعى لإنجاحها وإن اختلفت الأهداف الخاصة لكل طرف. وتعتبر المملكة المتحدة البريطانية أول من لجأ الى إشراك القطاع الخاص مع القطاع العام، حيث تبنت ما سمي بـ "مبادرة التمويل الخاصة " (Private Finance Initiative) سنة 1992 بسبب فشل سياسة الخوصصة الممارسة قبلا. وإن كانت جذورها تعود لسنة 1987 في مشروع نفق القنال الانجليزي الذي يربط بين بريطانيا وفرنسا والمعروف بـ"جسر الملكة إليزابيث"، ثم بعدها في عام 1988 تبنت فرنسا نهج الشراكة بين القطاعين أيضا. وتلى ذلك إنتشار واسع لاعتماد نهج الشراكة بين القطاع العام والخاص في عديد الدول المتقدمة والنامية على السواء، خاصة وأن النموذج هو حل لمشكل تمويل المشاريع والاستثمارات التي عجزت القطاعات العامة والدول وسط أزمة الديون عن حلها. وعليه نطرح **الاشكالية** التالية:

كيف يمكن أن تكون الشراكة بين القطاعين العام والخاص أداة لدفع عملية الاستثمار؟

وتندرج تحت هذه الاشكالية تساؤلات فرعية هي:

ما المقصود بالشراكة بين القطاعين العام والخاص؟ وما أهدافها، أشكالها وأنواعها؟

ما المقصود بالاستثمار؟ وما أهدافه ومبادئه وأنواعه؟ وما علاقته بالشراكة بين القطاعين؟

ما متطلبات وتحديات نجاح الشراكة بين القطاعين والاستثمار؟ وكيف يمكن تحفيز الاستثمار ضمن علاقات الشراكة بين القطاعين؟

ولمعالجة هذه الاشكالية وتساؤلاتها الفرعية تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول تم فيه تناول مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص: تناول تعريف الشراكة بين القطاعين وأهميتها وأهدافها، ثم تحليل دوافع وأسباب اللجوء إليها، فمزاياها وأنواعها ومراحلها.

المحور الثاني تناول مفهوم الاستثمار وعلاقته بمفهوم الشراكة: خصص هذا المحور لتناول متغير الاستثمار من تعريفه ومبادئه الى خصائصه وأهدافه، ثم أنواع الاستثمار ووسائله، فعوائقه. وختمنا المحور بالعلاقة بين الاستثمار والشراكة بين القطاعين.

المحور الثالث حول الشراكة بين القطاعين وعملية الاستثمار: هنا كان تناول تحليل علاقة الشراكة بين القطاعين والاستثمار من خلال متطلبات النجاح، ثم المخاطر والتحديات فالمحفزات. فخاتمة تضم نتائج الدراسة وبعض التوصيات.

كما اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل متغيري الدراسة والعلاقة بينهما، بالاستفادة من الوصف الكيفي وتطبيقه على مفهومي الشراكة بين القطاعين والاستثمار لوصف وفهم جميع جزئياتهما الممكنة خاصة ما تعلق بأسباب ودوافع اللجوء إليها والعلاقة بينهما، ثم الانتقال لتحليل مفاهيم الدراسة وتفسير العلاقة بينهما والوقوف على المخاطر والتحديات التي يمكن أن تواجه الشراكة بين القطاعين والاستثمار وتقديم حلول لها.

المحور الأول: مفهوم الشراكة بين القطاع العام والخاص

تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح الشراكة بين القطاع العام والخاص، وكان من أبرزها تعاريف المنظمات الدولية والإقليمية. كما برز البعد الاقتصادي في مختلف التعاريف بسبب طبيعة المصطلح الاقتصادية.

أولا: تعريف الشراكة بين القطاعين العام والخاص وأهدافها

قبل التطرق لتعريف الشراكة بين القطاعين نشير إلى مصطلح "الشراكة"، والذي اشتق في اللغة العربية من فعل شرك، يقال شاركت فلانا أي صرت شريكه، واشترك الرجلان وتشاركا أي شارك كل واحد منهما الآخر، وأشركه في أمره أي أدخله فيه،[1] وهو مصطلح حديث ظهر في القاموس سنة 1987 بصيغة "نظام يجمع المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين"، حيث تعرف الشراكة بأنها: " تتمثل في كل أشكال التعاون ما بين المؤسسات أو المنظمات لمدة معينة تهدف الى تقوية فعالية المتعاملين من أجل تحقيق الأهداف التي يتم تحديدها".[2]

1 / تعريف الشراكة بين القطاع العام والخاص وأهميتها:

الشراكة بين القطاعين العام والخاص "Public-Private Partnership" واختصارها (PPP) تعرفها المنظمات الدولية كالبنك الدولي بأنها: "عقد طويل الأجل بين كيان خاص ووكالة حكومية، يتحمل الشريك الخاص من خلاله حصة كبيرة من المخاطرة، فضلا عن المسؤولية الإدارية (التسيير)"،[3] وعرفها صندوق النقد الدولي بأنها: "الاتفاقيات التي يوفر بموجبها القطاع الخاص بنيات تحتية وخدمات كانت عادة من مؤسسات الدولة". بينما عرفتها منظمة

التعاون الاقتصادي والتنمية على أنها: "اتفاقيات يتم إبرامها ما بين الدولة وبين شريك أو شركاء متعددين من القطاع الخاص، يقوم بموجبها الشركاء الخواص بتوفير خدمات، بحيث أن أهداف مردوديتهم ترتبط بالنقل الكافي للمخاطر الى الشريك الخصوصي"،[4] أما بالنسبة للمفوضية الأوروبية فهي تشير إلى "أشكال التعاون بين السلطات العامة والقطاع الخاص بغرض ضمان تمويل أو بناء أو تجديد أو إدارة تشغيل البنية التحتية أو تقديم الخدمات".[5]

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نبرز عناصر مهمة تعكس أهمية شراكة القطاعين العام والخاص في عدة جوانب رئيسية؛ أولها توزيع المخاطر على الطرف الأكثر قدرة على إدارتها وبأقل تكلفة، فالشريك العام يتقاسم المخاطر مع الشريك الخاص فيما يتعلق بعدم القدرة على الوفاء بآجال تسليم المشاريع والخدمات أو تجاوزات في التكاليف أو صعوبة الالتزام بالتشريعات، ثانيا تسهم في ضمان سرعة تنفيذ المشروع من خلال نقل مهمة التصميم والبناء للقطاع الخاص وربط الدفعات بتأمين الخدمات الذي يحفز القطاع الخاص لتسليم مشاريع البنية التحتية في فترة قصيرة، وتتيح هذه الشراكة ثالثا تحسين مستوى الخدمة أو الحفاظ على المستويات الحالية لها، فمن واقع الخبرة العالمية فإن مشاريع الشراكة توفر خدمات أفضل نوعية عن النهج التقليدي، إضافة لإدخال تقنيات جديدة وإبتكارات وابداعات في تنظيم وتقديم الخدمات،[6] رابعا ورغم تراجع دور الدولة في النشاط الاقتصادي وتقليص دورها الوظيفي والتنموي، إلا أن دورها مزال مطلوبا في ظل الاقتصاد الحر، حيث تتولى مهمة الاشراف ومراقبة الأداء للتأكد من جودة الخدمات والمواصفات وحماية المنافسة ومراقبة الاحتكارات وحماية المتعاملين في الأسواق، فيما يؤدي القطاع الخاص دورا محوريا في ظل التحولات الاقتصادية العالمية، الإقليمية والمحلية، حيث أصبح مهم في تحفيز النمو الاقتصادي والتنمية بمختلف أبعادها بفضل زيادة حجمه في النشاط الاقتصادي وحجم العمالة التي يحوزها كجانب خامس يعكس أهمية شراكة القطاعين.[7]

هذه الجوانب الخمس لأهمية الشراكة بين القطاعين هي العناصر الضابطة لمحتوى التعريف الاجرائي للمصطلح، وجودها يعني تعريفا متكاملا وغيابها يعني خللا ونقصا في التعريف.

2/ أهداف الشراكة بين القطاع العام والخاص: يمكن تصنيف أهداف الشراكة بين القطاعين الى المجموعات التالية:[8]

- **أهداف السياسة الاجتماعية:** إن المشاكل التي يواجهها التسيير العمومي تجد أن الشراكة بين القطاعين هي الحل الأنسب "حلول خاصة لمشاكل عامة"، تقديم خدمات بمستوى عالمي وبكفاءة وجودة عالية.

- **أهداف السياسة الاقتصادية:** تقوية البنية التحتية، عصرنة المرافق العامة وتطبيق مبدأ المرفق العالمي، وبينت الدراسات علاقة وثيقة للنمو الاقتصادي بتطور البنية التحتية، وأن أي نقص في الأخيرة يعيق التنمية الاقتصادية، وأن دعمها يخلق فرص عمل ويشجع الاستثمارات المحلية والأجنبية.

- **أهداف سياسية:** بسبب عجز الدول النامية عن تغطية احتياجات المواطنين والوفاء بخدماتهم وتقديما بصورة جيدة، تم اللجوء إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص لحل هذا العجز.

- **أهداف التدبير الجيد للمرافق العامة:** يتم اللجوء الى عقود الشراكة بين القطاعين في حالات الاستعجال في المشاريع المتميزة بالشمولية والتعقيد والشخص العامل له خبرة وكفاءة مسبقة لما يتطلبه المشروع، وبالتالي مشاركة المقاولات في أعمال الإدارة.

كما يمكن إدراج أهداف الشراكة بين القطاعين عموما في النقاط التالية:[9]

- تغيير نشاط الحكومة من التركيز على البنية التحتية والخدمات العامة إلى التركيز على وضع السياسات لقطاع البنية التحتية، ووضع الأولويات لأهداف ومشروعات البنية التحتية ومراقبة مقدمي الخدمات وتنظيم الخدمة.
- إدخال كفاءات القطاع الخاص للخدمات العامة والشراكة في تحمل المخاطر.
- تحقيق قيمة أفضل مقابل النقود فيما تعلق بالإنفاق العام بما ينتج جودة الخدمة المقدمة وتحمل الشريك للمخاطر.
- تنفيذ المشروعات الاستثمارية في وقتها المحدد وبالميزانية المحددة.
- اجتناب تدهور الأصول والمنشآت الضرورية للخدمات العامة، نتيجة الصيانة غير الفعالة أو التشغيل القاصر.
- التأكد من الموازنة فيما يختص برأس المال والتكاليف التشغيلية.
- إدخال الابتكارات على تصميم المشروع بالنسبة للأصول والتشغيل والصيانة.
- نقل المخاطر التي يمكن إدارتها أفضل بواسطة القطاع الخاص بعيدا عن الموارد المحدودة للحكومة.

وعليه فإن تنوع أهداف الشراكة بين القطاعين يعكس تعدد جوانبها وتأثيرها على مختلف المجالات وليس الاقتصادية فقط، كما أن الأهداف المذكورة تبرز التركيز على تحقيق الفائدة للمواطنين المستفيدين خاصة والدولة كنسق جامع بصورة عامة.

ثانيا: مبررات ومزايا الشراكة بين القطاعين

1 / مبررات ودوافع انتهاج الشراكة بين القطاعين العام والخاص: يمكن أن نبين مبررات اللجوء الى الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص فيما يلي:[10]

- عدم قدرة الحكومة القيام بمهامها فيما يتعلق بتوفير كامل التمويل اللازم للمشروعات الأساسية وتحسين جودة الخدمات للمواطنين، وهو ما أسهم في التوجه للشراكة مع القطاع الخاص والاستفادة من إمكانياته وتنفيذ المشاريع بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.
- توفر الشراكة بين القطاعين فرصة لاستثمارات جديدة ودخول أسواق جديدة وتطويرها.
- المساعدة في إكتساب المعرفة الإدارية وتحديث طرق عمل الجهات الحكومية.
- تحفيز وزيادة معدلات النمو الاقتصادي وخلق أو المساهمة في خلق مزيد من فرص العمل وتخفيض معدلات البطالة والفقر.
- نقل التكنولوجيا المستخدمة عن طريق المستخدمين الأجانب.[11]
- نقص الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية لدى القطاع العام، بسبب تعدد المشاريع والمجالات الواجب تنفيذها.
- تزايد النمو السكاني.
- عدم وجود موانع تنظيمية أو قانونية للشراكة مع القطاع الخاص في تقديم المشاريع أو الخدمات.[12]
- التوسع إتخاذ القرارات ووضع سياسات اقتصادية لخدمة المصالح العامة.[13]

2 / مزايا ومنافع الشراكة بين القطاعين العام والخاص: يتم اللجوء للشراكة بين القطاع العام والخاص لتحقيق المزايا والمنافع التالية:[14]

- **توزيع المخاطر:** (وهو من أهم مبادئ الشراكة) للطرف الأقدر على إدارتها بأقل تكلفة.
- **تجنب انتظار توفر الأموال:** حيث تسمح الشراكة بتنفيذ المشاريع حتى في حال عدم توفر رأس المال في موازنة خزينة الدولة، مما يحول دون تأخير الاستثمارات ذات الحاجة الماسة.

- **رصد لكل النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية مقدما في الموازنة:** حيث أن تحويل مسؤولية التصميم للقطاع الخاص بواسطة عقد شراكة يبين جميع التكاليف طيلة مدة العقد وهو ما يساعد القطاع العام في وضع موازنة سنوية أدق.
- **تعزيز الشفافية:** فالشفافية تبادل للمعلومات بين جميع أصحاب العلاقة، وتضمن الشفافية اتباع إجراءات تنافسية لجذب العروض واختيار الفائز النهائي بعقد الشراكة حسب أفضل المقاييس الدولية، إضافة الى أن وضع معلومات المشروع تحت تصرف الجهات المهتمة يحد من الممارسات الفاسدة.
- **توفير رأس مال القطاع الخاص:** وما يمتلكه من المعرفة والخبرة في إدارة المشاريع التي يعد عامل الوقت فيها حاسما.
- **تقليص الانفاق الحكومي** وتخفيف الضغط على الميزانية العامة للدولة والتقليص من عجزها.
- **استقطاب الاستثمارات المالية الخاصة الضخمة على المستوى الدولي** لإنجاز المشاريع الكبرى في مجال البنية التحتية والمرافق والخدمات العمومية التي تشهد فيها السلطات العمومية عجزا.
- **تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة** في انتاج وتقديم الخدمات العامة وعلى أوسع نطاق ممكن والمساهمة في زيادة النمو الاقتصادي وفرص العمل، عن طريق الاستفادة من طرق تسيير وخبرة القطاع الخاص.[15]
- **خلق بيئة عمل ديناميكية** للتغيير داخل البيروقراطيات الحكومية، وتسمح الشراكة أيضا للحكومات بتنفيذ التغيير دون التأثير في أعمالها المتعلقة بتطوير السياسة الاجتماعية والتوجه المستقبلي وإدارة تقييم الخدمات.[16]

وعليه فالمبررات تعكس بدرجة كبيرة دوافع الشريك العام للجوء لعقد شراكات مع الشريك الخاص الذي سيمكنها من كسب مزايا وفوائد كما تم ذكره، إذن الشراكة هي محاولة للجمع بين مزايا القطاعين لتفادي العيوب والثغرات.

ثالثا: أنواع وأشكال الشراكات بين القطاع العام والخاص

يتم تصنيف الشراكات بين القطاعين العام والخاص بناء على معايير هي:[17]

1 / نوع الأصول المعنية: (الملكيات سواء كانت مالية أو مادية أو غير مادية) فالعديد من الشراكات بين القطاعين تتضمن تمويل الأصول العامة الجديدة وبناءها وإدارتها وتسمى "مشاريع جديدة كليا". وقد يتضمن بعضها نقل المسؤولية عن إدارة الأصول الحالية الى شركة

خاصة وتعرف باسم "مشاريع معاد تطويرها". غالبا ما تكون مشاريع الشراكة كبيرة تتطلب رؤوس أموال ضخمة كالجسور والطرق والمستشفيات...

2 / الوظائف المنوطة بالطرف الخاص: والتي تشمل بعضا أو كلا من التصميم (تصميم المشروع من البداية الى النهاية، الانشاء أو التجديد، جمع التمويل، تشغيل أحد الأصول أو إزالته أو هدمه أو إيقاف تشغيله). وفي جميع الحالات يتحمل القطاع الخاص مسؤولية التشغيل طويل الأجل وتقديم الخدمة سواء لجهة حكومية أو لمستخدمين نهائيين.

3 / آلية السداد (الدفع) للطرف الخاص: والتي تكون إما عن طريق المستفيد أو عن طريق الحكومة أو مزيجا منهما..

كما تصنف الشراكة بين القطاعين أيضا حسب نمط التنظيم وأسلوب إتخاذ القرار ونوع وطبيعة النشاط إضافة الى طبيعة العقد، حيث يتحدد دور كل من القطاع العام والخاص ضمن الشراكة وتتضمن صنفين؛ شراكات تعاونية (Partnerships Collaborative): وفي هذا النوع من الشراكات تكون الإدارة تشاركية بين القطاعين العام والخاص، وتتصف بالعلاقات الافقية بين أطراف الشراكة، إتخاذ القرار بالاجماع ويشترك الجميع في أداء المهام والواجبات دون إشراف منفرد لأي طرف بموجب القواعد التي يفرضها عقد الشراكة، **شراكات تعاقدية (Partnerships Contracting):** هي شراكات تهتم بترتيبات توصيل الخدمات بموجب عقد بين الطرفين، وتتصف بالعلاقات العمودية بين أطراف الشراكة، وجود جهة واحدة تمارس الرقابة والسيطرة على النشاط ولا تمارس أداء المهام بل تعتمد على الأطراف الأخرى في ذلك، للجهة المرجعية الحق في إنهاء الشراكة بصورة أحادية استنادا الى معيار العقد الذي يحكم العلاقة بين القطاعين العام والخاص.[18] وتشمل الشراكات التعاقدية عدة أشكال نقدمها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أشكال الشراكات التعاقدية

عقود الخدمة (Service Contracts): هي عقود ملزمة لطرفي الشراكة أين القطاع الخاص يقدم بعض الخدمات المتفق عليها، هي عقود قصيرة الأمد (1 . 3 سنوات). تغطي خدمات كتحصيل الفواتير، صيانة وتجديد شبكات مياه الشرب...
عقود الإدارة (Management Contracts): أين تتفق مؤسسة حكومية مع شركة خاصة لإدارة هذه المؤسسة فتنتقل حقوق التشغيل للشريك الخاص وتظل الملكية للشريك العام، والشريك الخاص يحصل رسوم مقابل خدماته، ومسؤولية نفقات التشغيل والاستثمار على للحكومة. مدتها (3 . 5 سنوات)، وتلجأ إليه الحكومات في حالات الشركات الخاسرة بإدخال طرق وأساليب القطاع الخاص لتنشيطها ورفع قيمتها.

عقود الايجار (Lease Contracts): الحكومة مالكة للأصول وتمنح للقطاع الخاص حق استخدامها والاحتفاظ بالأرباح لفترة متفق عليها (6 .10 سنوات) مقابل إيجار يدفعه الشريك الخاص للشريك العام، مع تحمل المخاطر التجارية وتبقى الدولة مسؤولة عن الاستثمارات الثابتة وخدمة الديون.
عقود الامتياز (Concession Contracts): تمنح هذه العقود للقطاع الخاص الذي يستفيد من حقوق التشغيل والتطوير إضافة للنفقات الرأسمالية والاستثمارية، مدة العقد (15 . 30 سنة) تعود بعدها الأصول للقطاع العام مقابل حصول صاحب الامتياز على إيرادات تغطي نفقات التشغيل وخدمة الديون واستهلاك استثماراته.
عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT)(Build Operate Transfer) : أسلوب لتقديم الخدمات تمنح من خلاله الحكومة لفترة زمنية معينة أحد الاتحادات المالية الخاصة حق تصميم وبناء وتشغيل وإدارة مشروع معين من إقتراح الحكومة، يستغله الطرف الخاص تجاريا لسنوات متفق عليها حتى يسترد التكاليف التي أنفقها مضافا إليه أرباح من عائدات المشروع وغيرها من المزايا الأخرى التي يمنحها له عقد اتفاق الشراكة. تنتقل ملكية المشروع تبعا لشروط التعاقد للجهة المانحة دون مقابل أو بمقابل متفق عليه مسبقا. في هذا النوع من عقود الشراكة تنتقل مخاطر البناء والتشغيل والإدارة للقطاع الخاص وتستفيد الحكومة من التكنولوجيا المقدمة ويعد عاملا لجذب الاستثمارات الوطنية والأجنبية.
عقود البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية (BOOT) (Build Own Operate Transfer): صاحب الامتياز له حق ملكية المشروع لكن بصورة مؤقتة تنتهي بإنتهاء عقد الامتياز، عقد يتولى بموجبه المستثمر الخاص انشاء مرفق أساسي للدولة من التصميم والتمويل الى تشغيل وصيانة المرفق. المستثمر يدير المرفق ويفرض على المنتفعين رسوما حتى يسترد أمواله. الشراكة هنا تكون وطنية أو أجنبية.
عقود البناء والتملك والتشغيل (BOO) (Build Own Operate): من أساليب الخوصصة الكاملة، أين يمنح للقطاع الخاص مسؤوليات البناء والتشغيل والإدارة والملكية المطلقة لأصول المشروع. يستخدم هذا النوع في المشروعات التي لم تنشأ بعد، ولا يشكل أي عبء على الدولة حيث القطاع الخاص يتحمل مسؤولية كل شيء.
عقود البيع(Sale): أسلوب خوصصة يتم عن طريق البيع المباشر أو البيع بالأسهم أو البيع للعاملين والإدارة.

المصدر: تم تلخيص المعلومات في الجدول اعتمادا على المراجع التالية:

. مصطفى محمد سالم الجمل هشام، الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، جامعة الأزهر، مصر، العدد 31، الجزء 04، ديسمبر 2016، ص ص (1716. 1720).

. بن لادغة محمد رضا، بلمهدي طارق، الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص: التجربة الماليزية أنموذجا، مجلة اقتصاد المال والاعمال، كلية العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، المجلد 06، العدد 02، جوان 2022، ص 159.

. البرعي أحمد، عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص في تسيير المرافق العمومية المحلية، (أطروحة دكتوراه في الحقوق)، تخصص جماعات محلية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، 2022 . 2023، ص 79.

تبين الأنواع المختلفة لشراكة القطاعين الاختلافات في التعامل مع طبيعة كل حالة شراكة، حيث لا يقتصر الأمر فقط على معايير تصنيفها بل يمتد الى ضبط حدود سلطة كل شريك على مشروع الشراكة ومنه فالنوعين الأخيرين ليسا فعليا من أشكال الشركة بل من أشكال الخوصصة أين تؤول ملكية المشاريع بنسبة كاملة للقطاع الخاص. فالشراكة على مختلف أنواعها توزيع للمهام والمسؤوليات بين القطاعين حسب خصوصية مشروع الشراكة نفسه وقدرة كل شريك على المساهمة فيه.

رابعا: مراحل الشراكة بين القطاع العام والخاص

تمر الشراكة بين القطاعين بعدة مراحل يمكن تناولها بصورة عامة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2): مراحل الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

المراحل	العناصر
المرحلة (1): وضع الأهداف وتحديد الوسائل.	تعريفات البرنامج (الجهة الحكومية المعنية، الشريك)/ الأهداف من الشراكة/ المعايير والتعليمات المتفق عليها/ ملخص تنفيذ موضوع الشراكة.
المرحلة (2): التوجه نحو الشراكة.	شراكة قابلة للتطبيق/ تحديد نوعية الشراكة/ مراجعة السياسات والتشريعات.
المرحلة (3): مضمون الشراكة.	دراسة الجدوى المبدئية ودراسة الجدوى الشاملة/ تحليل المخاطر المتوقعة والمشاركة فيها/ تصميم مشروع الشراكة.
المرحلة(4): البحث عن الشراكة المجدية.	معلومات متاحة عن الشراكة/ تقديم عروض الشراكة.
المرحلة (5): إختيار الشريك الأمثل	تقديم العروض/ التفاوض/ التمويل.
المرحلة (6): إدارة عقد الشراكة.	مهام ومسؤوليات كافة الأطراف/ التفاوض/مؤشرات الأداء/ المشاركة في العوائد/ العقد في الصورة النهائية/ تنفيذ وإدارة العقد.
المرحلة (7): الإدارة الشاملة لعقد الشراكة.	إدارة المخاطر/ السياسات والقوانين الجديدة والمعدلة/ إدارة التمويل/ الموافقات الحكومية/ التواصل/ الموارد البشرية/ حل النزاعات/ حقوق إدارة المعرفة.
المرحلة (8):	وحدة المراجعة/ مخطط المراجعة/ دليل وإجراءات المراجعة/

المراعة الدورية لمشاريع الشراكة.	قياس مؤشرات الأداء/ متابعة نتائج المراجعة.
المرحلة (9): مشروع الشراكة مكتمل	الرقابة/ إنهاء العقد/ إنتهاء العقد/ الخبرات المتراكمة.

المصدر: مبروك ساحلي، الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص كآلية لتحقيق التنمية، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء الرابع، ديسمبر 2018، ص ص 134، 135.

هذه المراحل هي متكاملة ومتتالية كل مرحلة تمهد للتي بعدها، ولا يمكن أن تنجح مرحلة دون الأخرى لأن ذلك من شأنه التأثير على مسار عملية الشراكة ككل، مراحل دقيقة تنقل عملية الشراكة من التصور النظري الى الجانب التطبيقي لها على أرض الوقع ومتابعتها.

ويتضح مما تم عرضه في هذا المحور أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص لم تعد خيارا تمويليا أو إداريا فحسب، بل أصبحت إطارا استراتيجيا شاملا يعكس تحولا في فلسفة إدارة المشاريع وتقديم الخدمات العامة، أين يجتمع الإطار التنظيمي والرقابي للدولة مع الكفاءة التشغيلية والابتكارية للقطاع الخاص، فمن خلال توزيع المخاطر وتسريع الأداء وتحسين جودة الخدمات والسلع، واستمرار الدور الرقابي للدولة، وتعزيز مساهمة القطاع الخاص في التنمية يمكن لهذه الشراكة أن تشكل أداة فعالة لمواجهة تحديات التنمية وتوفير احتياجات المجتمع بكفاءة أكبر.

المحور الثاني: مفهوم الاستثمار

للاستثمار دور مهم في الأنشطة والتنمية الاقتصادية، وهو مثل مصطلح الشراكة بين القطاعين له تعاريف عديدة بإختلاف الزوايا التي ينظر له منها، نحاول في هذا المحور تناول مفهومه بتبيان تعريفه وأهم عناصر مفهومه.

أولا: تعريف الاستثمار ومبادئه

1 / تعريف الاستثمار (Investment): يعرف الاستثمار في اللغة العربية في معجم لسان العرب "لابن منظور" على أنه مشتق من الثمر بمعنى حمل الشجر وأثمر الشجر أي خرج ثمره، وأثمر الرجل أي كثر ماله، وثمر ماله بمعنى نماه. أي استخدام المال بهدف تنميته بمرور الوقت.[19] ويعرف اصطلاحا وفق المنظور الاقتصادي بأنه استخدام المدخرات في تكوين الطاقات الإنتاجية الجديدة اللازمة لعمليات إنتاج السلع والخدمات والمحافظة على الطاقات الإنتاجية القائمة أو تجديدها،[20] كما يعرف أيضا بأنه: " إنفاق ذلك الجزء من الدخل الذي لا يخصص لشراء السلع والخدمات التي تفي بالمتطلبات الاستهلاكية مباشرة، بل الذي يؤدي إلى زيادة وسائل إنتاج تلك السلع والخدمات"، وعرفه بعض الفقهاء على أنه: "عبارة عن عملية

إنتقال رأس مال المستثمر الأجنبي الى الدول المضيفة بهدف تحقيق الربح، بما يضمن زيادة الإنتاج والرفع من معدلات التنمية في هذه الدول".[21]

وعليه تتبنى دراستنا تعريفا إجرائيا للاستثمار يجمع بين عناصر مهمة ومتكررة في العديد من التعاريف هو أنه توفير أدوات الإنتاج واستخدام المدخرات بهدف إنتاج سلع وخدمات أو أدوات إنتاجية جديدة تساهم في رفع مستويات التنمية.

2 / مبادئ الاستثمار: يتحكم في الاستثمار عدة مبادئ عامة يستوجب احترامها لاختيار البديل الاستثماري الجيد وهي؛ **مبدأ الاختيار:** حيث أن تعدد المشاريع الاستثمارية واختلاف درجة مخاطرتها يدفع بالمستثمر الجيد لإختيار فرصه بناء على ما يملك من مدخرات مراعيا في ذلك؛ حصر البدائل المتاحة وتحديدها، التحليل الاستثماري للبدائل المتاحة، الموازنة بين البدائل وفق نتائج التحليل واختيار البديل المناسب. **مبدأ المقارنة:** إختيار البديل الأنسب بالمفاضلة بين البدائل الاستثمارية، عن طريق المقارنة بينها اعتمادا على التحليل الأساسي لكل بديل ومقارنة نتائج التحليل وتحديد الخيار الأنسب للمستثمر من وجهة نظره ووفق مبدأ الملائمة. **مبدأ الملائمة:** أين يتم التوفيق بين الخيارات والبدائل الاستثمارية المتاحة وإختيار الملائم منها حسب رغبات وميول المستثمر، دخله، تفضيلاته وما يكشفه التحليل الأساسي بناء على عناصر هي؛ العائد على الاستثمار، درجة المخاطر، السيولة وأدوات الاستثمار. **مبدأ التنويع:** حيث أن التنويع في الاستثمارات يحد ويقلل من درجة المخاطر التي يتعرض لها المستثمرين، لكن ليس بصورة مطلقة نظرا للعقبات والصعوبات على أرض الواقع.[22]

ولذلك فالاستثمار عملية متعددة الأبعاد تخضع لمبادئ تعكس مراحله، بضرورة الاختيار الجيد للمشروع الاستثماري بالمقارنة والمفاضلة دون نسيان تنويع مجالات الاستثمار لتجنب بعض المخاطر، وكل ذلك لتحقيق تنمية وزيادة رأس المال المستثمر.

ثانيا: خصائص الاستثماروأهدافه

1 **/ خصائص الاستثمار:** للاستثمار خصائص تميزه ندرجها في النقاط التالية:[23]

- **تكاليف الاستثمار:** هي كل المبالغ التي تنفق للحصول على الاستثمار، شاملة كافة المصاريف لإنشاء المشروع الاستثماري. وهي نوعان؛ التكاليف الاستثمارية: اللازمة لإنشاء المشروع من بدايته وحتى نهايته وبداية تشغيله (نفقات شراء الأصول من أراضي ومعدات وآلات وتكاليف الدراسات التمهيدية وتكاليف التجارب وإجراء الدورات التدريبية)، والتكاليف التشغيلية: هي تكاليف مرحلة تشغيل الاستثمار (النقل والتأمين ومصاريف المستخدمين والأجور ومصاريف المواد الإنتاجية...).

- **التدفقات النقدية:** المبالغ المتفق تحقيقها مستقبلا من الاستثمار، ويتم احتسابها بعد خصم كل المستحقات على الاستثمار من ضرائب ورسوم وغيرها.
- **مدة حياة المشروع:** المدة المتوقعة للاستثمار وبقاءه في حالة عطاء وتدفق نقدي جيد وموجب.
- **القيمة المتبقية:** بنهاية دورة الحياة المتوقعة للاستثمار تقدر القيمة المتبقية له، وهي الجزء الذي لم يستهلك من التكلفة الأولية، وهي بمثابة إيراد صافي للمؤسسة تضاف لتدفقات الدخل للسنة الأخيرة من الاستغلال.

2/ **أهداف الاستثمار:** للاستثمار مجموعة من الأهداف نقدمها وفق الترتيب التالي:[24]

- **الأهداف الاقتصادية:** وتتمثل في زيادة إنتاج السلع والخدمات الممكن تسويقها بفاعلية، وزيادة الدخل الوطني، ورفع قدرة الاقتصاد الوطني على تشغيل عوامل الإنتاج، وخلق فرص توظيف جديدة، إضافة إلى تعظيم الربح كهدف أساسي للاستثمار، ولتحقيق تنمية رأس المال وتطويره، ورفع قدرة المشروع للاستخدام الأكفأ لعوامل الإنتاج خاصة المواد الخام، بواسطة أساليب تشغيلية وتكنولوجية متطورة. وأيضا إشباع حاجات المواطنين بفضل زيادة قدرة جهاز الإنتاج الوطني ودعم السوق المحلي، وتحسين قدرة الدولة على التصدير والحد من الواردات وتحسين ميزان المدفوعات.
- **الأهداف السياسية:** وهي؛ تعزيز قدرة الدولة التفاوضية مع الدول والمنظمات الأخرى، تقوية ودعم وتعميق الاستقلال الوطني في بعده الاقتصادي، رفع أداء النظام السياسي والقدرة الأمنية، بتقوية أساس الدولة الاقتصادي لرفع مكانتها السياسية في المجتمع الدولي، وتغيير سلوكيات المواطنين وإنتظامهم في منظمات ومشروعات تجعلهم قوة فاعلة في المجتمع، إضافة إلى تعزيز قدرات الدولة الدفاعية لاستخدامها عسكريا وسلميا.
- **الأهداف الاجتماعية:** وأهمها؛ تطوير هيكل القيم والعادات والتقاليد في نسق يتوافق وإحتياجات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والقضاء على السلوكيات الضارة، واستخدام المشاريع الاستثمارية كأدوات للإسراع بتنمية وتطوير بعض مناطق الدولة، مما يؤدي لخلق توازن بين مختلف المناطق في عملية التنمية الاجتماعية، والقضاء على الفساد والأمراض الاجتماعية الناتجة عن البطالة، وذلك بتوفير فرص عمل متنوعة من خلال المشاريع الاستثمارية، وتحقيق الاستقرار الاجتماعي بفضل توفير

إحتياجات المجتمع من السلع والخدمات اللازمة، وتنمية روح التعاون والعمل كفريق متكامل بين العاملين في المشروع الاستثماري، إضافة الى التوزيع العادل للثروات.

- **الأهداف التكنولوجية:** وتتمثل في؛ تطوير تكنولوجيا وأساليب الإنتاج المحلية، الإستفادة من التكنولوجيا والأساليب المستوردة من الخارج وتكييفها مع الظروف المحلية لتوظيفها، وإختيار الأنماط والأساليب التكنولوجية الجديدة الملائمة لإحتياجات النمو والتنمية بالدولة، إضافة إلى المساعدة على إحداث التقدم التكنولوجي السائد في العالم.

إن تنوع أهداف الاستثمار يشير الى كونه عملية متعددة الأبعاد، إضافة الى بعده الاقتصادي هناك أبعاد أخرى مهمة كالبعد السياسي حيث أن الدولة هي المتغير الهام في عملية الاستثمار كونها المسؤول عن وضع أطر ضبط وتسير ومراقبة العملية بأكملها، ولذلك تم الحديث عن الأهداف السياسية. البعد الاجتماعي لأن الاستثمارات تستهدف المجتمعات وتنميتها، البعد التكنولوجي أين تصبح المشاريع الاستثمارية وسيلة لنقل التكنولوجيا والتقانة للاستفادة منها ومن مزاياها.

ثالثا: أنواع الاستثماروووسائله

1 / أنواع الاستثمار: تتعدد أنواع الاستثمارات حسب المعيار الذي ينظر به لها، وأهم أنواعها هي:

- **حسب معيار أسلوب إدارة المشروع:** هناك نوعان؛ استثمار مباشر، استثمار غير مباشر.

- **حسب معيار الجهة القائمة بالاستثمار (ويعرف أيضا بالمعيار القانوني)**؛الاستثمار العام (الحكومي): كل استثمار تقوم به الدولة كشخص معنوي أو أحد فروعها، لدفع قوى الإنتاج وتلبية إحتياجات المواطنين، أي هدفه المصلحة العامة، الاستثمار الخاص: كل استثمار يقوم به شخص طبيعي أو معنوي لتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح، يهدف لتحقيق مصلحة خاصة وعامة. ويضم نوعان هما؛ الاستثمار الخاص الوطني (استثمار يقوم به أشخاص يحملون نفس جنسية الدولة التي يقام فيها الاستثمار)، والاستثمار الخاص الأجنبي (استثمار يقوم به أشخاص لا يحملون جنسية الدولة المقام به الاستثمار).[25] إضافة الى الاستثمار المختلط الذي يجمع بين النوعين السابقين.

- **حسب معيار طبيعة الاستثمار**؛ الاستثمارات المادية: تتمثل في الاستثمارات التجارية والصناعية والاستثمارات ذات الخاصية الاجتماعية، المداخيل المنتظرة منها صعبة التقدير.

الاستثمارات المعنوية: تتضمن المحل التجاري وكل مصاريف البحث والتكوين والدراسات، هي استثمارات غير مادية بما فيها العلمية والفكرية وهي صعبة التقدير في بداية نشاط المؤسسة وعند حساب المردودية، الاستثمارات المالية: تكون في شكل قروض طويلة الأجل أو قروض قصيرة الأجل أو سندات مساهمة، من مميزاتها أن السندات تعتبر استثمارات صناعية وتجارية غير مباشرة.[26]

- **حسب معيار الهدف**؛ استثمارات الاستبدال: تقوم على استبدال تجهيزات قديمة غير ملائمة بأخرى جديدة مع الحفاظ على رأس المال على حاله، تهدف لزيادة الأرباح بواسطة خفض التكاليف والحفاظ على ثبات الطاقة الانتاجية، وهي استثمارات تؤدي الى التطوير. الاستثمارات الاستراتيجية: يتم اللجوء لها في حال ضعف المردودية، بتحسين الاستراتيجية المنتهجة أو تغييرها بطرق تسيير أو إنتاج أو تسويق، الاستثمارات التوسيعية: كميا ويكون في حالة زيادة الطلب وتجاوب المؤسسة معه فتقوم بزيادة آلات جديدة مع القديمة لرفع القدرة الانتاجية. أو نوعيا بإضافة آلات جديدة مختلفة عن القديمة بهدف تحسين نوعية الانتاج أو تصنيع منتجات جديدة. استثمارات التطوير: نوع مكمل لاستثمارات الاستبدال المشار إليها أعلاه. [27]

وهناك العديد من التصنيفات الأخرى للاستثمارات مثل تصنيفها وفق معيار مداها الزمني الى قصيرة الأجل، متوسطة وطويلة الأجل، وتصنيفها الى استثمارات منتجة وغير منتجة...

2 / وسائل الاستثمار: وتتمثل في؛ **التمويل الذاتي:** أي استخدام جزء من الأرباح المحققة، يتم اللجوء لهذا النوع في حالات عدم توفر رؤوس أموال في المصارف والأسواق المالية، ارتفاع الفوائد على رؤوس الأموال الخارجية، سعي المؤسسات للحفاظ على استقلاليتها وقوتها مقابل الحكومات والمقترضين وتقليل الضرائب على الأرباح المحققة. و**بيع الأسهم والسندات:** حيث تصدر شركات المساهمة صكوكا ذات قيمة مالية تسمى أوراقا مالية، تكون في شكل أسهم (حصص الشركاء في رأس مال الشركة) وسندات (وهي القروض التي تعقدها الشركة) وحصص التأسيس (وهي الحق في أرباح الشركة دون أن يقابلها حصة في رأس المال). و**الاقتراض من المصارف:** يمكن أن تلجأ الشركات للاقتراض قصير الأجل من المصارف والمؤسسات العامة، بغية تشغيل صندوقها وتلبية احتياجاتها من السيولة الآنية. و**المساهمة المباشرة وغير المباشرة للدولة:** تلجأ الدولة ضمن سعيها لتشجيع الاستثمار في قطاع معين أو قطاعات عدة لمساعدة المشاريع الاستثمارية، بصورة مباشرة بدعم أسعار المواد الأولية ونقل المنتجات لموانئ التصدير، أو بصورة غير مباشرة بخفض الضرائب أو الاعفاء لفترة معينة، أو

بالقروض الميسرة. هذه الوسائل الاستثمارية هي خاصة بالمؤسسات والشركات الاقتصادية الخاصة والعمومية، أما وسائل الاستثمار عند الدولة فهي: الضرائب، الاكتتاب العام.[28]

رابعا: معوقات الاستثمار ومخاطره

إن رغبة المستثمر للحصول على فوائد مؤكدة وتعظيم أرباحه تواجهها عوائق ومخاطر قد تحول دون تحقيق ذلك، والتي ندرجها كما يلي:[29]

. العوائق الإدارية: وتشمل ممارسات الفساد الإداري من رشوة ومحسوبية وتسلط، وبطء الإجراءات الإدارية وتشعبها وطول مدتها.

. العوائق والمخاطر الاقتصادية والاجتماعية: وتمس تعدد القوانين وكثرة تعديلاتها وعدم تطبيقها بشكل جيد لخدمة الاستثمار والتغيرات العكسية في الأنظمة الاجتماعية والتي تؤثر في الاستثمار وأسعار أدواته، كقوانين التأميم والمصادرة وارتفاع معدلات الرسوم والضرائب.

. المخاطر المالية: ومنها عدم القدرة على سداد القروض لغايات الاستثمار أو عدم القدرة على تحويل الاستثمارات لسيولة نقدية بأسعار معقولة، ارتفاع تكاليف الاستثمار ونقص آليات التمويل وقلة ضماناتها.

. مشاكل السوق والتسويق: وتتعلق بخضوع أسعار أدوات الاستثمار لتقلبات السوق والمنافسة، ومشاكل تسويق المنتجات في التوزيع أو الترويج أو تحديد السعر، والاستثمار في أسعار فائدة منخفضة يعقبها ارتفاع لأسعار الفائدة.

. مخاطر القدرة الشرائية للنقود: نتيجة ارتفاع المستوى العام للأسعار المؤدي لانخفاض قيمة النقود والقدرة الشرائية لها والخسارة في سعر صرف العملات.

. مخاطر العمل: تنشأ في حال عدم تحقيق استثمار معين لأهدافه وفشل العمل المنجز.

هذا وسيتم توظيف هذا العنصر في المحور الأخير للربط بين الاستثمار والشراكة بين القطاعين العام والخاص بشكل أكثر تفصيل.

نختم هذا المحور **بالربط بين الاستثمار والشراكة بين القطاع العام والخاص**، فمن حيث المفهوم وبالعودة لتعريف المصطلحين فإن الشراكة بين القطاعين هي تقاسم لحصص مشروع ما ينجم عنها مهام ومسؤوليات للشريكين في الإدارة والتسيير والتشغيل وتقديم الخدمات بأحسن أداء وتحمل المخاطر وتحقيق الربح، وتحقق الشراكة مجموعة من الفوائد الأخرى أهمها تحسين أداء الدول وقدرتها على تنفيذ المشاريع وتوفير فرص عمل جديدة ودفع عجلة النمو والتنمية، وهو ما ينعكس إيجابا على مستوى الدخل الوطني والدخل الفردي مما يسمح بالإدخار، هذا الأخير هو ما يؤدي للاستثمار. فالاستثمار هو توظيف المدخرات لتنميتها

وتعظيم الأرباح، لكن تقديم المستثمرين للأموال في المشاريع لا ينجم عنه ملكيتها كما لا يتحملون المخاطر بل قد يحصلون على تعويضات أيضا من الدولة في حالة الخسارة، كما لا يتدخلون في الإدارة. فعملية الاستثمار تستهدف تحقيق التنمية أيضا كما عملية الشراكة بين القطاعين على المدى البعيد، وأن توفير بنية تحتية أساسية جيدة بفضل الشراكة يعد عامل جذب للاستثمارات وبالمقابل فالاستثمار يعزز عقد شراكات بين القطاعين.

المحور الثالث: الشراكة بين القطاعين العام والخاص وعملية الاستثمار

نتناول في هذا المحور العلاقة بين الشراكة بين القطاعين ودفع عملية الاستثمار من خلال ثلاثة عناصر مهمة تتعلق بداية بمتطلبات نجاح الشراكة، ثم محددات الشراكة بين القطاعين في مجال الاستثمار وصولا الى محفزات الاستثمار المرتبطة بالشراكة بين القطاعين.

أولا: متطلبات نجاح الشراكة بين القطاعين والاستثمار

يهدف التوجه للشراكة بين القطاع العام والخاص إلى تحقيق استفادة قصوى من الخدمات التي يفترض أن تقدمها الحكومات لمواطنيها، وبسبب عدم قدرتها لاعتبارات عديدة الوفاء بإلتزاماتها تحاول الاستفادة من إمتيازات وخبرات القطاع الخاص، وليتمكن الطرفان من إنجاح الشراكة وتحقيق أهدافها وغاياتها لابد من توفر شروط ومقومات هي:[30]

1 / توفر التشريع المنطقي: أي توفير تشريع عادل يحكم الشراكة بين القطاعين وينظم ويضبط شكل العلاقة، حتى ما تعلق بحل المشكلات والمنازعات التي يمكن أن تنشأ بين أطراف الشراكة. كما يجب أن يعكس التشريع دعما وتشجيعا للإستثمار الخاص في مختلف المشروعات، وعليه فإن توفير إطار تشريعي يحقق هذه العناصر يجب أن يغطي؛ إزالة جميع القيود غير المرغوبة والمفروضة على القطاع الخاص، وضع إطار قانوني عام منظم لجميع أشكال الشراكة مع القطاع الخاص دون غموض أو لبس، تحديد السلطات المركزية والمحلية التي تملك حق التعاقد والجهات المتخصصة بإصدار تراخيص الشراكة، خلق البيئة التشريعية الملائمة لإختيار المستثمر، من خلال إجراءات تنافسية ذات فعالية تتفق وطبيعة هذه المشروعات، وضع قواعد منظمة للاستثمار الخاص في كافة القطاعات الاقتصادية والخدماتية والمرافق العامة دون استثناء، كما يجب أن يعكس الإطار التشريعي في سياق تطويره المستمر منحا لهامش من الحرية والمرونة للقطاع الخاص مقابل ضمانات وضوابط للوفاء بمسؤولياته تجاه المستهلك والعامل والبيئة المحيطة ككل.[31]

2 / إصلاح وتطوير الهيكل المؤسساتي: من الضروري إعادة النظر في توزيع الأدوار بين القطاع العام والخاص والتحول من نموذج تنموي شمولي مخطط الى نموذج يعتمد آلية

السوق، وهو ما يتطلب تصحيحات هيكلية في الاقتصاد الوطني، هذه التصحيحات تغطي الجوانب المؤسساتية والتشريعية والسياسية والاجتماعية والإدارية والتنظيمية. وهنا تكون الشراكة مع القطاع الخاص كإحدى السياسات المعتمدة في الانتقال الى اقتصاد السوق.

وللقضاء على الصعوبات المتعلقة بالجانب المؤسساتي لعملية الشراكة فإن إنشاء جهاز مركزي متخصص مهمته تنظيم وتنفيذ الشراكة مع القطاع الخاص وتحقيق سياسات تغطي؛ توحيد الرؤية الاستراتيجية للدولة في تنظيم الاستثمار الخاص في مشروعات الخدمات العمومية، وخلق الأليات والكوادر الفنية والمالية والإدارية العالية لتنظيم الاستثمار، دعم وترويج القطاع الخاص في هذه المشروعات ودعم الإصلاح الهيكلي للمرافق العامة الاقتصادية والخدمية، ومن المهام الرئيسية أيضا لهذا الجهاز المتخصص استخدام الأساليب المثلى للشراكة مع القطاع الخاص بنزاهة وشفافية وكفاءة والقيام بعدد من الأنشطة مثل؛ اختيار المشروعات العامة الملائمة للشركاء، تسهيل القيام بالأعمال التحضيرية والبدائل المتاحة لكل مشروع،تحديد أسلوب الشراكة الملائم لكل مشروع، تطوير معايير التأهيل والتقديم للعروض المدرجة، تنفيذ عمليات الشراكة بالكامل، إضافة إلى إنشاء لجان توجيهية للإشراف على كل مشروع على حدى وفرق عمل تضم فنيين لإدارة ومتابعة مشاريع الشراكة.[32]

3 / توفر آليات الرقابة والمتابعة الفعالة: إن توفر آليات الرقابة والمتابعة بين طرفي الشراكة مهم جدا، خاصة ما تعلق بالجانب التنفيذي الفعلي للرقابة والمتابعة وفق منهجية واضحة وفعالة تمكن من تصحيح الأخطاء والتجاوزات المكتشفة وحلها ومنع تكرارها.

4 / وجود الشفافية الاقتصادية: فالشفافية مهمة لتحقيق النجاح الاقتصادي ونجاح الشراكة في تحقيق أهدافها، وهو ما يتطلب توسيع قاعدة المشاركة في النقاش وصنع القرار بين الطرفين. إذا فالشفافية تقتضي أيضا متطلبا آخر لتحقيقها هو "تمكين ومشاركة جميع أطراف المجتمع (ذوي الصلة والمتأثرين بالقرارات المتخذة في هذا الشأن)"، وعليه فالحكومات ملزمة بإيجاد آليات مناسبة لمشاركة باقي منظمات المجتمع المدني والأحزاب تقوم على المساواة في الفرص والحقوق، وتؤدي لبناء الثقة بين المواطنين والقطاع الخاص وزيادة الوعي بأهمية وفوائد الشراكة.[33]

5 / التقييم العادل للموارد والأصول: وحيث أن هناك طرقا ومناهجا عديدة ومتنوعة لتقييم أصول وموارد الشركات والمؤسسات، لابد من الاتفاق على واحدة أو أكثر لاعتمادها بين القطاعين لتقييم الأصول والموارد المراد تحويلها من القطاع العام للقطاع الخاص أو

تفويض القطاع الخاص بإستغلالها وتنميتها اقتصاديا. والأهم أن تتسم طرق ومناهج التقييم المختارة بالمنطقية والعدالة حتى نجاح المشاريع والشركات وأهداف الشراكة.

6 / خلو الشراكة من تضارب المصالح: أثبتت التجارب الأولى للشراكة بين القطاعين أن من أخطر أسباب الفشل هو تضارب المصالح بين أطرافها، ومن أسوأ أسباب التضارب هو تغليب المصالح الشخصية الضيقة على المصلحة العامة، ووجود بعض الأشخاص بين طرفي الشراكة طمعا في مكاسب إضافية حسبهم، رغم أن ذلك يضعف فرص نجاح المشاريع ويرهق الاستثمار الأولي بزيادة رأس مال المستثمر والذي مصدره أساسا الأموال العامة. إن مما يعزز عدم تضارب المصالح هو الرؤية المشتركة والصحيحة لأهداف الشراكة والتنمية بصورة عامة.

7 / الابداع في استحداث آليات اقتصادية جديدة: يرتبط نمو الاقتصاد المستمر والمستدام باستحداث معادلات وآليات مبتكرة لتحقيق الشراكات وتطوير المشاريع واستكشاف الفرص الواعدة، وعليه فلابد من الابداع والابتكار لإيجاد طرق جديدة لتحقيق الشراكة وضمان نجاحها خاصة في ظل فشل الطرق التقليدية في إيجاد حلول مناسبة.

8 / تطبيق المعايير الدولية للأداء: إن إلتزام القطاع الخاص بالمؤشرات والمعايير الدولية في أدائه من شأنه إنجاح الشراكة، لتضمنها جودة السلع والخدمات المنتجة. وهذا نتاج العولمة وتوحيد الأسواق وزيادة إهتمام المنظمات الدولية بوضع معايير تقييم أداء الدول في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وإعداد تقارير ومؤشرات دولية تعتمد في الحكم على توافر البنية الأساسية والمناخ الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الداعم للاستثمار الأجنبي والتعاون الاقتصادي، لذلك وجب على القطاع الخاص الالتزام بالمعايير الدولية للأداء.

9 / نشر الوعي العام بأهمية الشراكة مع القطاع الخاص: وذلك بوجود خطة إعلامية مدروسة ومتكاملة تتضمن مقالات وتحليلات لخبراء يعرضون من خلالها شرحا لأهمية برامج الشراكة مع القطاع الخاص بغية علاج مشاكل اقتصادات الدول والنامية منها خاصة، والاستشهاد بنماذج الدول التي طبقت الشراكة ونجحت فيها لتحقيق التنمية، وأيضا وجود تأييد شعبي لتوفير استراتيجية متكاملة للتوعية بأهمية الشراكة مع القطاع الخاص تهدف هذه الاستراتيجية إلى؛ تنظيم حملات التوعية محليا ودوليا لإعلام الشركات والمعنيين بإمكانية تطبيق هذا النوع من الشراكات، وتوفير مصادر المعلومات للجمهور المعني وتوضيح كل ما تعلق بالشراكة بين الطرفين.[34]

ونختم متطلبات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بضرورة توفر الإرادة والدعم السياسي على مستوى الدولة لتشجيع الشراكة، مع وجود تصور واقعي مشترك مبني على إدراك نقاط القوة والضعف لأطراف الشراكة، وتحليل مفصل للمخاطر المحتملة للمشاريع من الجانبين الفني والتجاري وكذلك المخاطر السياسية، إضافة الى دعم استشاري مناسب قانوني وفني ومالي من متخصصين ذوي خبرة.

ثانيا: مخاطرومحددات الشراكة بين القطاعين في مجال الاستثمار

رغم ما للشراكة بين القطاعين من مزايا ومنافع إلا أن لها أيضا بعض المخاطر تشكل ما يمكن أن نسميه محددات أو تحديات لها تأثير سلبي على الاستثمار، ندرجها كالآتي:[35]

1 / المخاطر العامة: وهي المرتبطة بالوضع السياسي والاقتصادي والنظام النقدي والضريبي والقانوني. ومن هنا تبرز المحددات التي قد تشكل قيودا لا يتحكم فيها وتأثر على مسار الشراكة بين القطاعين والاستثمار. وتتعلق المحددات السياسية بالوضع السياسي للبلد المضيف للاستثمارات ومستوى استقراره داخليا وإقليميا، إضافة لعدم وضوح السياسات والقوانين والتنظيمات التي تحكم عملية الشراكة بين القطاعين والمشاريع الاستثمارية. أما المحددات الاقتصادية فتتعلق بالناتج المحلي للفرد والذي يمثل مقياسا لحجم السوق، فكلما ارتفع ارتفعت معه التدفقات الأجنبية للاستثمار، وبالميزان التجاري ففي حال كان سالبا فالصادرات أقل من الواردات وهذا غير محفز للمستثمرين، ومن المحددات الاقتصادية الأخرى درجة الانفتاح التجاري للاقتصاد، مستوى الدين الخارجي، تذبذبات أسعار الصرف والفائدة ونسب الضرائب والتي تؤثر سلبا على حجم المشاريع الاستثمارية.

2 / المخاطر المتعلقة بالمشروع: يمكن أن تواجه مشاريع الشراكة بين القطاعين مخاطر وتحديات، كمخاطر التشييد ومخاطر التشغيل والصيانة. هذه المخاطر تمس زيادة تكاليف الانشاء، فقدان سيطرة القطاع العام على العمل، ضعف الرقابة والمساءلة من القطاع العام على أعمال المشروع ومخاطر عدم مطابقة المنتج أو الخدمة المقدمة للمواصفات والمقاييس المطلوبة، أو سوء إختيار الشركاء وضعف المنافسة بينهم بسبب غياب التحفيزات، وهناك مجموعة أخرى من المخاطر والتحديات وهي؛ مخاطر التخطيط في حال استغرقت عملية التخطيط أكثر مما كان متوقعا من حيث الوقت والتكلفة، مخاطر التصميم كالفشل في إتمام عملية التصميم في الوقت المحدد وبالتكاليف المحددة، مخاطر تشريعية وتنظيمية كالتغيرات والتعديلات غير المتوقعة في الأطر التشريعية والتنظيمية المنظمة لعملية الشراكة بين القطاعين والاستثمار، خاصة المتعلقة بالقيود على الاستيراد والتصدير، وأيضا نقص الخبرة

في إدارة الموارد المعقدة ونقص كفاءة فرق المشروع، مخاطر مرحلة الإنشاء ومنها عدم القدرة على إنهاء تنفيذ المشاريع الاستثمارية في وقتها المحدد، وتأخير عملية التشغيل وزيادة تكلفة الإنشاء، مخاطر مرحلة التشغيل وتشمل تحديات زيادة تكاليف التشغيل عن ما كان متوقعا وعدم كفاية الايرادات المحققة من المشروع بسبب سوء التنبؤ بحجم الطلب مستقبلا، مخاطر مالية تنعكس في مخاطر التمويل ومخاطر خاصة بأسعار الفائدة، وهي تندرج تحت المحددات الاقتصادية السابق تناولها في المخاطر والتحديات العامة، مخاطر علاقة أطراف الشراكة والاستثمار وتشمل اختلاف محتوى عقد الشراكة عن تصور كل طرف لطبيعة وفائدة عقد الشراكة، الاختيار السيء للشركاء والمستثمرين وضعف التنسيق بينهم وعدم الثقة وغيرها، مخاطر متعلقة بالقوة القهرية وتنعكس في الحالات التي لا يمكن لأطراف الشراكة وأصحاب المشاريع الاستثمارية توقعها والسيطرة عليها كالكوارث الطبيعية والاضطرابات المدنية.[36]

ثالثا: محفزات الاستثمار المرتبطة بالشراكة بين القطاعين

بعد أن تطرقنا الى ما يتطلبه نجاح الشراكة والاستثمار وما يمكن أن يواجه مسارهما من مخاطر وتحديات، نحاول في ختام هذا المحور تقديم حلول في شكل محفزات ذات صلة بالشراكة بين القطاعين للاستثمار، وذلك وفق المجموعات التالية:

1 / محفزات الاستثمار المرتبطة بعقد الشراكة: إن التنظيم القانوني لآلية الشراكة بين القطاعين العام والخاص يحاول ضمان محفزات تدفع بالمستثمرين الخواص الى ممارسة مغامرات استثمارية طويلة الأجل ومشوبة بالمخاطر، يتطلب إنجازها غالبا رؤوس أموال ضخمة وإدارة مهيكلة وشروط أخرى تتوفر فقط لدى المستثمرين الخواص. ومن محفزات الاستثمار المرتبطة بعقد الشراكة نجد:[37]

- **إحترام عقد الشراكة لمبادئ المساواة والمنافسة والشفافية:** وهي من شروط نجاح عملية الشراكة ومبادئ الاستثمار أيضا، فهي من المبادئ التي تدفع بالمستثمرين الأجانب خاصة لإبرام عقود الشراكة.

- **طول مدة العقد:** طول مدة عقد الشراكة يعد ميزة للعقود المبرمة بين الدولة والمستثمرين الخواص، هذه المدة تحدد قياسا "لقيمة المشروع والتكاليف العامة والخاصة التي أنفقت وأيضا هامش الربح المتوقع تحقيقه". كما يخضع أيضا تحديد مدة العقد للتفاوض المباشر بين الطرفين، إذ يحاول الشريك الخاص رفع المدة قدر المستطاع لإسترجاع

ما أنفق من تكاليف وتحقيق هامش ربحي مهم، بينما يحاول الشريك العام تخفيض المدة قدر المستطاع من أجل إمتلاك المشروع وإستغلاله بشكل مباشر بما يحقق غايات العقد.

- **تقاسم المخاطر والحفاظ على توازن العقد:** ويعد من المحفزات بسبب ضمان عقد الشراكة لعدم تحمل المستثمر لوحده المخاطر المرتبطة بالمشروع بما فيها المخاطر الناتجة عن الحوادث المفاجئة أو القوة القاهرة.

- **إمكانية اللجوء لوسائل بديلة لفض منازعات عقود الشراكة:** تعد الوسائل البديلة لفض المنازعات (صلح/ وساطة/ تحكيم) من أهم المحفزات التي تدفع الخواص لإبرام عقود شراكة مع القطاع العام، حيث لا يستحسنون اللجوء للقضاء المتسم بالبطء والتعقيد وما من شأنه المساس بسمعة المستثمر خاصة في حال إبرام عدة عقود لشراكات في عدة دول.

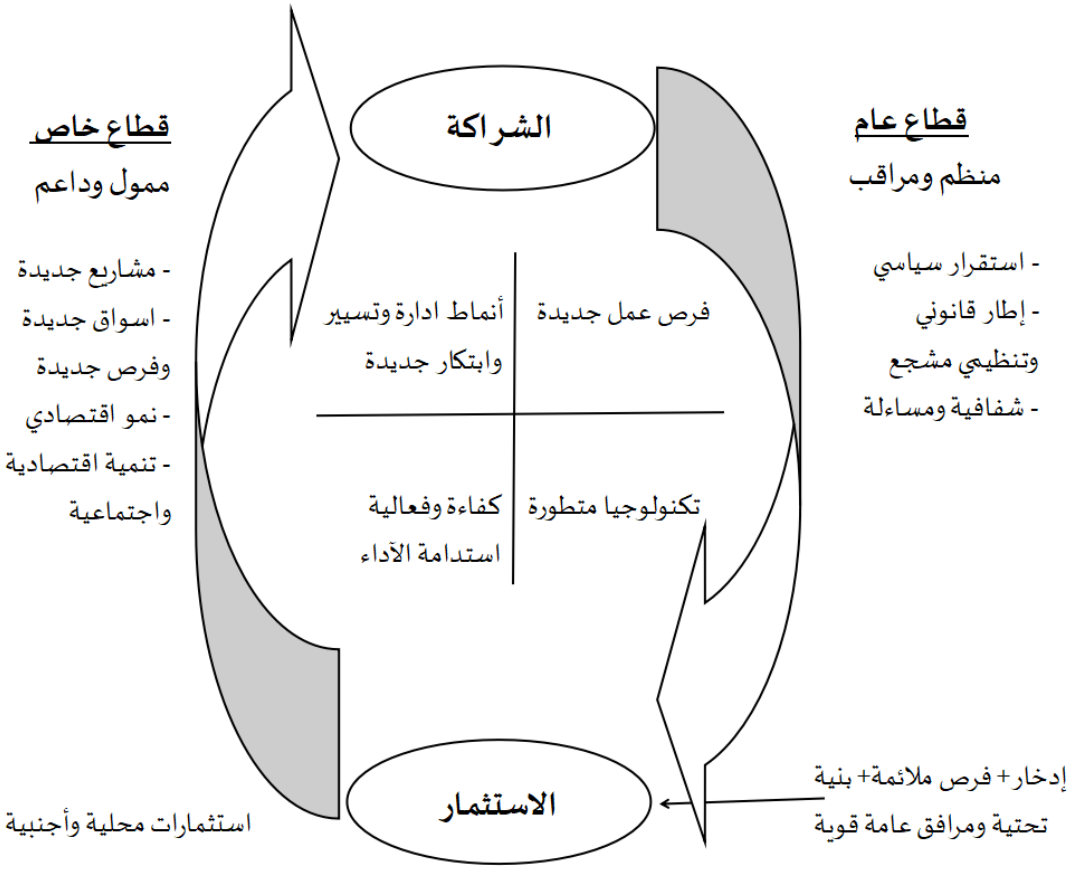
2 / محفزات الاستثمار المرتبطة بالخصوصيات المحيطة بعقد الشراكة: حيث أن محيط عقد الشراكة بين القطاعين يحمل من الخصوصيات ما يمكن أن يكون دافعا للاستثمار وتحريك عجلة الاقتصاد بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك من خلال تمكين المستثمرين من التمتع ببعض المزايا والاعفاءات كالتقليل من التكاليف التي سيتحملونها في أعمال البناء أو التجهيز أو التطوير، ورفع هامش الربح في المشروع، وهو ما يراهن عليه عديد المستثمرين لتقديم عروضهم للشراكة. وغالبا ما يلجأ المستثمرون قبل تقديم عروضهم للبحث في المنظومة القانونية للبلد المعني (القوانين الخاصة بالاستثمار، القوانين الخاصة بالمناطق الحرة، القوانين الخاصة بالضرائب والجمارك...) بغية الاطلاع والتعرف على المزايا والاعفاءات التي يمكن الاستفادة منها، أو من خلال تنشيط عقود الشراكة لعجلة التنمية: فالشراكة بين القطاعين العام والخاص تعمل على تنشيط عجلة الاقتصاد مباشرة وهذا بسبب حجم المشاريع التي يتم إنجازها بهذه الآلية وبسبب حجم الخدمات وأهميتها التي يتولى الشريك الخاص تقديمها، وبصورة غير مباشرة من خلال عديد المنشآت والمقاولات الاقتصادية التي ترتبط بمشاريع الشراكة. فالمشاريع الناتجة عن الشراكات تخلق نوعا من الحركية الاقتصادية لما تحتاجه من مواد أولية ومعدات وتجهيزات ويد عاملة يلتزم المستثمر بتوفيرها لتنفيذ المشروع في الآجال المتفق عليها.[38]

3 / حدود فعالية عقود الشراكة لجلب الاستثمار: تحمل عقود الشراكة بين القطاعين في مضمونها مؤشرات محفزة للاستثمار، ولكن تحمل أيضا مؤشرات آخرى قد تثني المستثمرين عن إبرامهم لعقود شراكة مع الجهات العامة كالمؤشرات المرتبطة بالتدخل السيادي للشريك العام في العقد، والتي تظهر من خلال التحكم في إسناد المشروع للمستثمر

المرغوب فيه، والمبالغة في مراقبة تنفيذ العقد، وضرورة موافقة الشريك العام على أي تغيير في عقد الشراكة، وإمكانية فسخ عقد الشراكة بشكل منفرد من الشريك العام، وكذلك حالة عدم إحترام بنود العقد، إضافة إلى الأثر السلبي لبعض المؤثرات الخارجية في إبرام عقد الشراكة، حيث أن مشاركة المستثمر الوطني أو الأجنبي في عروض الشراكة مرتبط بعدة مؤثرات داخلية كما أشرنا إليها في العناصر السابقة وبمؤشرات أخرى خارجية تتعلق بالمناخ العام للاستثمار والأعمال في أي بلد وترتيبه في عديد المؤشرات الدولية كالتنمية، والفساد وبيئة الأعمال، فالمحفزات المرتبطة بطبيعة عقد الشراكة يبقى أثر تطبيقها الفعلي متوقف على ضمانات المؤشرات المذكورة أعلاه، خاصة بالنسبة للمستثمر الأجنبي.[39]

وبناء على ما تم تناوله في هذا المحور والمحورين السابقين تم التوصل الى خلاصة ترجمت في الشكل التالي، الذي يوضح مختلف التفاعلات في عمليتي الشراكة بين القطاعين والاستثمار.

الشكل (1): مخطط العلاقة بين الاستثمار والشراكة بين القطاعين العام والخاص.



المصدر: من اعداد الباحثة

الخاتمة:

في ختام هذه الورقة البحثية حول الشراكة بين القطاعين العام والخاص ودفعها لعملية الاستثمار، توصلنا الى مجموعة من النتائج أهمها:

. الشراكة بين القطاعين هي شكل من أشكال التعاون والتكامل بين القطاع العام والقطاع الخاص في التمويل والإدارة والتسيير والتشغيل وتحمل المسؤوليات، وفقا لما تحتويه عقود الشراكة المبرمة بينهما.

. الشراكة بين القطاعين كآلية تلجأ إليها الدول لتحسين ورفع كفاءة أداء حكوماتها، والمساهمة في رفع مستويات النمو الاقتصادي والتنمية، والاستفادة من التكنولوجيات المتطورة والأساليب الجديدة في تسيير وإدارة المشاريع والاستثمارات، بغية تحقيق أقصى استفادة لجميع الأطراف.

. الاستثمار عملية اقتصادية سياسية اجتماعية، تتداخل محتوياتها وأهدافها للوصول لغايات أسماها المحافظة على نمو المال وأدوات الإنتاج.

. تتقاطع عملية الشراكة بين القطاعين وعملية الاستثمار في سعيهما لتحقيق أهداف إنتاج السلع والخدمات وتوفيرها للمنتفعين، وفي بروز بعدهما الاقتصادي ولكن دون اغفال أبعادهما الأخرى السياسية والاجتماعية، بسبب السياسات المنظمة للشراكة والاستثمار والتي يبرز البعد السياسي والأهداف الاجتماعية المتوخاة منهما خاصة الوفاء بتقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وجودة.

. ضرورة التوازن بين التشريعات المحلية للدول وضمان حقوق وواجبات الشريكين العام والخاص، وخلق بيئة ملائمة لجذب ودفع الاستثمارات، خاصة ما تعلق بإحترام المعايير الدولية وتطبيق المؤشرات التي ترفع من جاهزية القطاعين كشركاء وجاهزية الدولة لجذب الاستثمارات الأجنبية خاصة، في حال تحقيق مؤشرات جيدة في معايير دولية كالفساد، مناخ الاستثمار والتنمية وبيئة الأعمال...

ولتجاوز التحديات والمخاطر التي تهدد فرص نجاح الشراكة ونجاح الاستثمارات يمكن أن نقدم بعض التوصيات:

. غياب الارادة السياسية الحقيقة للاستفادة من آلية الشراكة بين القطاعين وتطبيقها من شأنه تعطيل المشاريع الاستثمارية، ولذلك وجب أجراء مراجعات دورية للتشريعات والقوانين الخاصة بالشراكة والاستثمار.

. عدم وضوح رؤية الشريكين العام والخاص وأهدافهما، وعدم الثقة بين الحكومات والمستثمرين لأسباب داخلية أو خارجية أو متعلقة بقوة قاهرة من شأنه تفويت الفرصة للاستفادة من مزايا الشراكة والاستثمارات، ولذلك وجب على الدول سد أي ثغرات تشريعية أو تنظيمية، قوانين سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية في هذا الشأن.

. ضرورة نشر الوعي لدى جميع فئات المجتمع حول حقيقة موضوع الشراكة بين القطاعين والاستثمار وأهميتهما والفوائد المنتظرة خاصة المتعلقة بدعم البنية التحية، بتوظيف مختلف وسائل الاعلام حتى يتحقق إلتفاف الشريك الاجتماعي المستفيد الأكبر من الشراكة والاستثمار.

الهوامش:

[1] ابي الفضل ابن منظور، لسان العرب، المجلد الرابع، الجزء 24، دار صادر للطباعة والنشر، لبنان، 1997، ص 2248.

[2] القهيوي ليث عبد الله، الوادي بلال محمد، الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص (الإطار النظري والتطبيقي)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 22.

[3] شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية، دليل المجتمع المدني حول الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ص 7. عبر الرابط الالكتروني: https://shorturl.at/1SyPs تاريخ زيارة الموقع 2025/07/10.

[4] فالي علال، تفعيل عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص كآلية لتحفيز الاستثمار: دراسة مقارنة، مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، الكويت، السنة 03، ملحق خاص، الجزء 02، العدد 09، يناير 2021، ص 480.

[5] أبو بكر بدوي أحمد، عبد القادر إسماعيل طارق، أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الامارات، ديسمبر 2020، ص 5.

[6] بن لادغة محمد رضا، فعالية الشراكة بين القطاع العام الجزائري والقطاع الخاص الأجنبي. دراسة حالة محطة تحلية مياه البحر بالحامة، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2022/2021، ص 29.

[7] المرجع نفسه، ص ص 29، 30.

[8] حلوفي سفيان، الشراكة بين القطاعين العام والخاص مع الإشارة لتجربة المملكة العربية السعودية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، المجلد 6، العدد 01، أفريل 2022، ص 297.

[9] مجاهد سيد أحمد، حاج قويدر عبد الهادي، الحاج مختار محمد خير الدين، واقع الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مصر. دراسة تحليلية، مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد دراية أدرار، المجلد 01، العدد 03، جوان 2017، ص 4.

[10] مهدي السيد محمد هدى، شراكة القطاعين العام والخاص. الإطار الفكري والقانوني، ورقة ضمن برنامج تعزيز القطاع الخاص، الغرفة التجارية والصناعية، عدن، ص ص 11، 12. عبر الرابط الالكتروني:
https://shorturl.at/VnfT9 تاريخ زيارة الموقع 10/ 07/ 2025.

[11] بن لادغة محمد رضا، مرجع سبق ذكره، ص 32.

[12] أحمد هماش عبد السلام، يوسف عبد الحميد المراشدة، عقود المشاركة وسيادة الدولة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 192.

[13] حلوفي سفيان، مرجع سبق كره، ص 298.

[14] فراح رشيد، فرحي كريمة، الشراكة بين القطاعين العام والخاص أداة لتنفيذ وتنمية الاستثمارات العمومية: نماذج من التجارب الدولية والعربية، مجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، السنة 12، العدد 22، جوان 2017، ص 88.

[15] حلوفي سفيان، مرجع سبق كره، ص ص 298، 299.

[16] محمد مرعي مرعي بلال، الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في تنمية الاقتصاد المحلي في فلسطين، (أطروحة مكملة لنيل الماجستير في إدارة السياسات الاقتصادية)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2017، ص ص 31، 32.

[17] سياسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، دائرة المالية لحكومة دبي، الإصدار الأول، 2019، ص5. عبر الموقع الالكتروني: https://shorturl.at/KlmN1 تاريخ زيارة الموقع 10 /07/ 2025.

[18] مهدي السيد محمد هدى، مرجع سبق ذكره، ص 13.

[19] جمعي محمد، أفاق الاستثمار في الجزائر في ظل تطبيق قانون الاستثمار الجديد، مجلة التكامل الاقتصادي، مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الافريقي، جامعة أحمد دراية أدرار، المجلد 12، العدد 01 مارس 2024، ص 228.

[20] بهوري نبيل، أهمية الاستثمار في تطوير التنمية الاقتصادية: دراسة حالة الدول العربية، مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 10، العدد 02، سبتمبر 2018، ص 406.

[21] جمعي محمد، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة السابقة.

[22] بهوري نبيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 407، 408.

[23] منصوري الزين، آليات تشجيع الاستثمار كأداة لتمويل التنمية الاقتصادية، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 23، 24.

[24] المرجع نفسه، ص ص 43، 44.

[25] بوسيف يحي، أساسيات الاستثمار وأثرها على مسار التنمية في الجزائر، (مذكرة ماستر في العلوم السياسية)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولاي طاهر سعيدة، 2014. 2015، ص 07.

[26] براهيمي بن حراث حياة، سياسة واستراتيجية الاستثمار، (مطبوعة علمية بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص مالية المؤسسة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2019. 2020، ص 13.

[27] براهيمي بن حراث حياة، مرجع سبق ذكره، ص ص 14، 15.

[28] بوسيف يحي، مرجع سبق ذكره، ص ص 11، 12.

[29] منصوري الزين، مرجع سبق ذكره، ص 46 و براهيمي بن حراث حياة، مرجع سبق ذكره، ص ص 22، 23.

[30] محمد فريحات أيمن، معوقات تطبيق الشراكة بين القطاع العام والخاص من وجهة نظر أصحاب القطاع الخاص، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، العدد 01، جانفي 2013، ص ص (33 .(35.

[31] محمد مرعي مرعي بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 47، 48.

[32] المرجع نفسه، ص ص 49، 50.

[33] المرجع نفسه، ص 48.

[34] المرجع نفسه، ص ص 51، 52.

[35] بن لادغة محمد رضا، فعالية الشراكة بين القطاع العام الجزائري والقطاع الخاص الأجنبي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[36] المرجع نفسه، ص ص (36. 39).

[37] فالي علال، مرجع سبق ذكره، ص ص (485. 489).

[38] المرجع نفسه، ص ص (491. 493).

[39] المرجع نفسه، ص ص (494. 497).